

PODNIKOVÝ CONTROLLING

-
KONTROLA A
VYHODNOCOVÁNÍ
ODCHYLEK



**SILESIAN
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Tomáš Pražák
Přednášející



Etapy kontroly

1. stanovení kontrolních veličin či očekávaných hodnot
2. evidence skutečných či očekávaných hodnot
3. propoččet odchylek kontrolních hodnot
4. analýza odchylek
5. návrh nápravných opatření



1. Stanovení kontrolních veličin

- Základní (hlavní) kontrolní veličiny bývají odvozeny od cílové funkce podniku – zisk při zachování likvidity, resp. udržení kladného cash-flow
- hlavní kontrolní veličiny se mohou v podnicích lišit, ale regulačními oblastmi zůstávají:
 - objem produkce
 - cena
 - VN
 - FN
 - vložený kapitál
 - kapitálová struktura



2. Evidence skutečných a očekávaných hodnot

- 30. léta 20. století - pro potřeby kontroly evidována jen skutečná data bez korektur (všechny výkyvy - změny cen, kapacit, spotřeby materiálu atd. se projevily v hladině cenových nákladů) – nelze provádět analýzy trendů a meziproductová srovnání
- snaha o přesnější kontrolu a plánování přiřadila ke skutečným hodnotám (především k nákladům) kontrolní (normálové) veličiny - průměrné veličiny vypočítané z hodnot minulých období, které vyrovnávají náhodné výkyvy (ale neeliminují je) – *celková odchylka* rozkládá pouze na 2 odchylky: *cenovou* a *množstevní*, které jsou eventuálně doplněny odchylkou kombinovanou



- v současné době se jako kontrolní veličiny pro potřeby kontroly používají plánované či očekávané položky (jak výnosů, tak nákladů)
- pro analýzu odchylek je nutné pracovat s těmito kategoriemi nákladů a výnosů:
 - plánované
 - předem stanovené, resp. přepočtené (plánované položky přizpůsobené skutečnému využití kapacity podniku)
 - skutečné



- typy porovnání:
 - *skutečnost – skutečnost:*
 - ❖ typické srovnání ex-post
 - ❖ porovnání dat podniku a vyhodnocení jejich vývoje v čase, srovnání s průměrnými údaji odvětví, konkurence, či nejlepšího podniku v oboru
 - *skutečnost – plán:*
 - ❖ tradiční kontrola ve smyslu zjištění zpětné vazby
 - *plán – očekávání*
 - ❖ vyhodnocují se účinky opatření, která je ještě třeba učinit do konce plánovacího období, aby se dosáhlo plánované hodnoty
 - ❖ kontrola ex-ante



3. Propočet odchylek

- Odchyly lze vyhodnocovat:
 - v absolutních jednotkách (v množství, objemu) – zpravidla rozdíl veličiny skutečné a plánované
 - v relativních jednotkách (v částech celku, v procentech) – tj. rozdíl vztažený k plánované hodnotě

XP – plánovaná hodnota

XS – skutečná hodnota

absolutní odchylka = $XS - XP$

relativní odchylka = $(XS - XP)/XP$



Příklad:

Měla babka 4 jabka a dědoušek jen dvě.

- Kolik měli oba dohromady?
- Kolik by doslali na trhu, pokud by je prodávali po osmi korunách?

Dej mi babko jedno jabko, budeme mít stejně a skutečné tržby byly:
babka celkem 27 Kč, dědek celkem 21 Kč.

- Jak velká byla absolutní a relativní odchylka v tržbách babky, dědka a dohromady?
- Jak velká byla odchylka od očekávaných tržeb babky, dědka a dohromady? (očekávání bylo, že i po přerozdělení jablek by mohli prodávat jablko po osmi korunách)
- Z jakého důvodu vznikly odchylky? Jaká by měla být opatření pro příští jarmark?



Řešení

	Plán. počet jablek	Plán. cena za ks (p_p)	Plán. tržby	Skut. počet jablek (Q_s)	Skut. Cena za ks	Skut. tržby	Abs. odchylk a	Rel. Odchylka	Očekáv ání vs skutečn ost	Očekáv ání vs plán
Babka	4	8	32	3	9	27	-5	-15,63%	3	-8
Dědek	2	8	16	3	7	21	5	31,25%	-3	8
Celke m	6		48	6		48	0	0%		



Závěry:

- Díky darovanému jablku měla babka tržby o 8 Kč nižší, ale zvýšila je cenou, takže propad nebyl tak hrozný (viz relativní odchylky).
- Naopak dědek umluvil babku, takže měl získat na tržbách o 8Kč více, ale umluvit zákazníky, aby nakupovali po 8 Kč, už nedokázal.

Rozhodnutí managementu na základě uvedené controllingového reportu:

I přes nárůst tržeb u dědka bude v budoucnu lépe, když dědek nebude prodávat, ale bude pouze jablka česat a zajišťovat logistiku.



4. Analýza odchylek

- Analýza odchylek se provádí zejména:
 - ve vztahu *k nositelům nákladů* (zde je kontrola jádrem tzv. nákladového controllingu)
 - ve vztahu *k účetním obdobím* (stává se nedílnou součástí finančního controllingu)
- Příčiny odchylek:
 - špatný výběr plánovacích metod a postupů
 - nereálné stanovení cílů
 - existence informačních bariér zejména o konkurenci
 - chyby v analýze trhu
 - nepředvídatelné cenové změny atd.



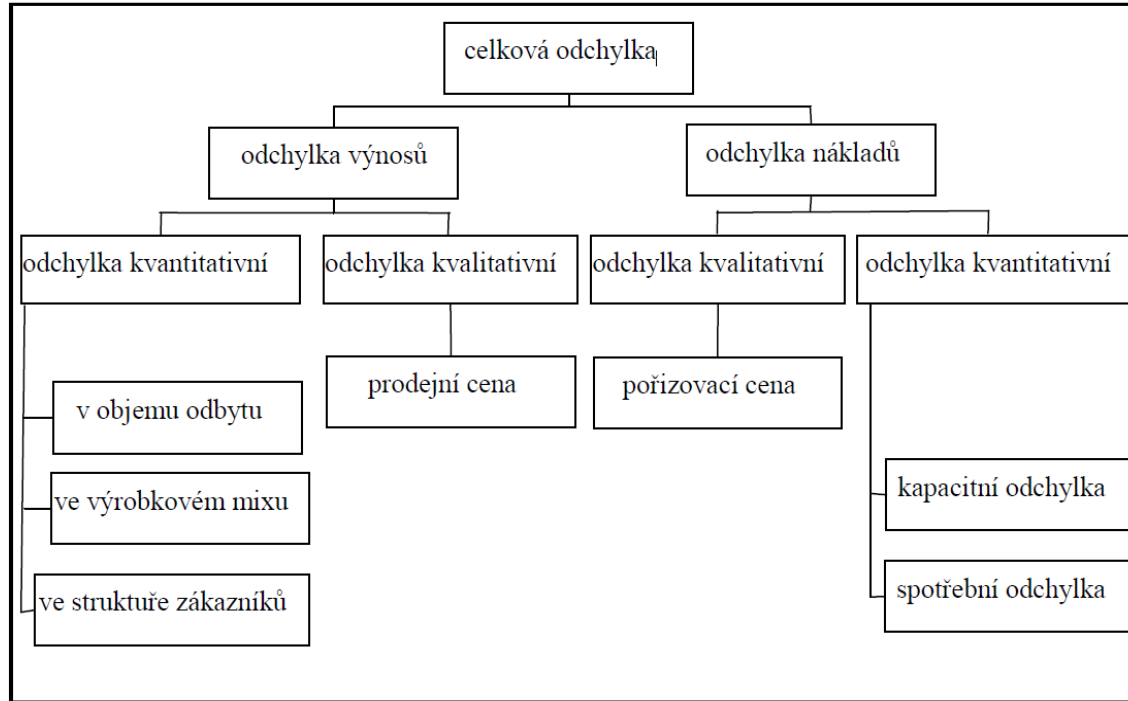
- Vzniklé odchylky lze klasifikovat do dvou hlavních skupin:
 - odchylky výnosů
 - odchylky nákladů
- V rámci každé skupiny lze analyzovat odchylky:
 - kvantitativní
 - kvalitativní
- Klasifikace odchylek vychází z předpokladu, že globální odchylku lze dále rozložit na odchylky dílčí a určitou část odchylky lze přiřadit k odchylkám kvalitativním i kvantitativním; tato je pak označována jako *odchylka kombinovaná*.



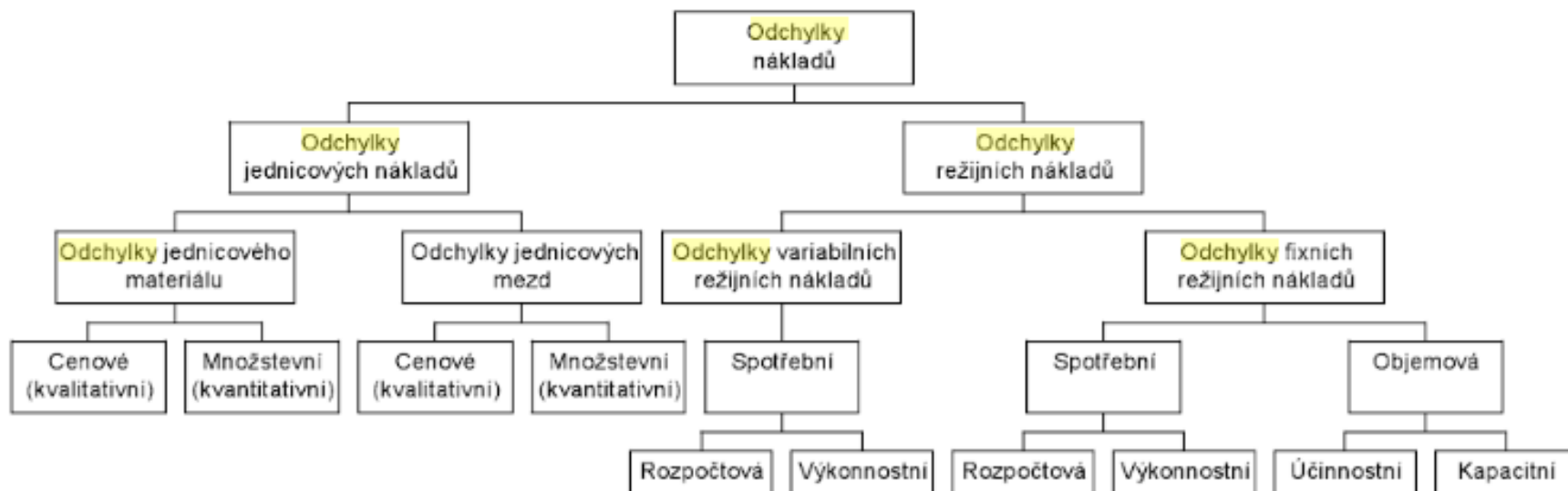
- Odchylky lze klasifikovat i podle oblastí jejich vzniku:
 - každou dílčí odchylku lze považovat za globální ve své oblasti a dále ji členit na kvantitativní a kvalitativní – typicky odchylky:
 - ❖ v odbytu
 - ❖ v sortimentu
 - ❖ ve struktuře zákazníků a ceně
 - ❖ v rozpise materiálu
 - ❖ v receptuře výroby
 - ❖ v pracovních operacích
 - ❖ v cenách a spotřebě vstupů, které mohou ovlivnit hodnotu fixních nákladů



Klasifikace odchylek



Soustava odchylek nákladů





5. Návrhy nápravných opatření

- plány opatření, ve kterých musí být naprosto přesně definovány:
 - nápravné kroky
 - určeny termíny plnění (T:)
 - uvedeni odpovědní pracovníci (O:)
- dílčí plány je nutno navzájem koordinovat, aby jejich působení mělo synergický efekt